

УДК 658:331.101

**РАЗУМОВ Алексей Васильевич** – аспирант 4-го курса направления «Экономика и управление народным хозяйством», кафедра «Менеджмент» (men\_756@mail.ru)

## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Рассмотрены основные проблемы оценки системы управления персоналом предприятия, исследованы методы оценки системы управления персоналом предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, трудовые ресурсы, производительность труда, трудоемкость.

**Razumov A.V.**, student 4 courses of the Department «Management», «Economics and national economy management» Tver (men\_756@mail.ru)

## **PROBLEMS IN THE ESTIMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** This article describes the main problems in the estimation of the personnel management system of the company, investigated methods of evaluation of the personnel management system of the enterprise.

**Keywords:** personnel, human resources, labor productivity, labor intensity.

С развитием мирового рынка, усилением миграционных процессов возросли требования к эффективности работы служб по работе с персоналом. Это вызывает необходимость разработки новых подходов к построению системы управления персоналом предприятия, которые невозможно осуществить без проведения комплексной оценки ее состояния и использования современных методов экономического анализа.

Эффективность работы с персоналом определяется умелым сочетанием административных, экономических и социально-психологических методов управления, применение которых позволяет обеспечить эффективное функционирование подсистем по обучению, переподготовке и повышению квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение к управлению предприятием общественных организаций и других.

Наука и практика выработали инструментарию для изучения состояния действующих систем управления персоналом предприятия, а также обоснования построения новых систем управления персоналом. Опыт показывает, что построению системы управления персоналом должен предшествовать системный анализ. Он служит методическим средством системного подхода не только к решению проблем совершенствования

действующих, но и к построению новых систем управления персоналом предприятия [1].

*Системный подход* ориентирует на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления персоналом, технологии управления, управленческих решений и др.; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единое целое.

В отличие от других методов, системный подход обеспечивает целостность и интеграцию различных элементов организации, позволяет заложить основу для достижения взаимопонимания между руководителями и подчиненными за счет четкого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ. Кроме того, использование данного подхода позволяет руководителю понять ситуацию и внести соответствующие коррективы для достижения главной цели предприятия. Построению системы управления персоналом должны предшествовать изучение и выбор положительно зарекомендовавших себя методов анализа.

*Методы декомпозиции и композиции* позволяют соответственно расчленить сложные явления на более простые или простые явления свести воедино. Известно, что чем проще элементы, тем полнее можно понять явление и определить его сущность. Систему управления персоналом, к примеру, возможно разделить на подсистемы. Подсистемы расчленить на функции, функции разбить на процедуры, а процедуры – на операции. Затем, необходимо воспроизвести систему управления персоналом применив метод композиции. При этом используется метод декомпозиционного (композиционного) моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

*Метод последовательной подстановки* применяется в связи с тем, что на деятельность системы управления персоналом оказывает влияние множество внешних и внутривозможных факторов. Позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, путем исключения влияния других факторов. Применяя этот метод, необходимо ранжировать факторы и отбирать наиболее существенные, оказывающие наибольшее влияние на эффективность системы управления персоналом.

*Метод сравнения* позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Это позволяет выявить резервы совершенствования действующей или использовать их при проектировании новой системы управления персоналом предприятия. Применяя этот метод, следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, однородности их основных параметров, отраслевых особенностей и др.

*Динамический метод* используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом. Его применение предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции, что позволяет их учитывать при совершенствовании и проектировании системы управления персоналом предприятия.

*Метод структуризации целей* предусматривает качественное и количественное определение цели (целей) организации в целом и цели (целей) системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. При этом проводится оценка целей, разработка иерархической системы целей, определение ответственности структурных подразделений за конечные результаты деятельности организации, определение задач структурных подразделений в системе производства и управления. Необходимо устранить дублирование их функций, чтобы построить рациональную систему управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом предприятия.

*Экспертно-аналитический метод.* Пути совершенствования системы управления персоналом можно выявить, основываясь на оценках высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, привлекаемых к процессу совершенствования или проектированию системы в качестве экспертов. Здесь очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, результаты анализа и причины недостатков. Однако данный метод не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов нет единых критериев решения рассматриваемой проблемы.

*Нормативный метод.* Положительный эффект в практике совершенствования системы управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов для определения состава и содержания функций управления персоналом, численности работников по функциям, типа организационной структуры, критериев построения структуры аппарата управления предприятия в целом и системы управления персоналом в частности, с учетом нормативов управляемости, степени централизации функций, количества ступеней управления, звеньев, размеров подразделений, порядка подчиненности и взаимосвязи подразделений, разделения и кооперации труда руководителей и специалистов управления персоналом организации и других факторов.

*Параметрический метод.* В последние годы все шире стал применяться параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом. Это позволяет выявить степень их соответствия (несоответствия) и наметить меры по устранению отклонений.

*Метод функционально-стоимостного анализа* позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он используется для выявления лишних или дублирующих звеньев или функций управления, а также функций, которые по тем или иным причинам не выполняются, и позволяет определить степень централизации и децентрализации управления персоналом, наметить меры по сокращению затрат на управление персоналом предприятия или выделению средств на его развитие.

*Метод главных компонент* основан на отражении в одном показателе (компоненте) свойств десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один или незначительное количество показателей, характеризующих сравниваемые системы управления персоналом предприятия.

*Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки параметров, характеризующих систему управления персоналом предприятия. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом использования рабочего времени, производительности труда и др.

*Корреляционный и регрессивный анализ* позволяет установить линейную зависимость и тесноту связи между параметрами, например, численностью персонала и влияющими на нее факторами.

*Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода работы данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы. Этот метод получил широкое применение, поскольку он заключается в применении на предприятиях организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом.

*Метод аналогии.* Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений, например, типовой организационной структуры управления персоналом и определении функций управления, границ и условий их применения, форм подготовки персонала и т. д.

*Метод творческих совещаний* предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей предприятия. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Проведение творческого совещания позволяет выявить большее число вариантов совершенствования системы управления персоналом, из которых (используя другие методы оценки) можно выбрать приемлемый вариант развития системы управления персоналом.

*Метод контрольных вопросов* заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом

с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует делать для решения возникшей проблемы. Этот метод предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом предприятия.

*Морфологический метод* выступает как средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. Для реализации этого метода необходимо записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, т. е. построить морфологическую матрицу.

На практике возможно применение многих других методов оценки действующих и построения новых систем управления персоналом, в частности, системного и факторного анализа, экономико-математического моделирования и т. д. При этом необходимо иметь в виду, что наибольший эффект системы управления персоналом достигается в том случае, когда система методов применяется в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект исследования с различных сторон, что помогает в значительной степени не только избежать ошибок, но и получить наиболее достоверные результаты о состоянии объекта анализа [2].

Важнейшим направлением эффективного построения системы управления персоналом является применение информационных технологий управления, а также создание автоматизированных рабочих мест специалистов кадровых служб. На многих предприятиях с помощью автоматизации рабочих мест решаются такие задачи, как анализ качественного состава и движения кадров; выдача по запросам требуемой информации; подготовка и повышение квалификации кадров; контроль за процессами управления персоналом и др.

Эффективность процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам совершенствования действующих и построения новых систем управления персоналом невозможна без нормативно-методического обеспечения этой работы. Выделяют нормативно-методических материалов выделяют три их группы: нормативно-справочные материалы (нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда); документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законо-дательные акты, указы, приказы, распоряжения правительства, положения, приказы по вопросам труда и заработной платы и др.); документы технического, технико-экономического и социального характера (нормы, планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества, регламенты по технике безопасности и др.). Как отмечено выше, при решении вопросов оптимизации действующих и построения новых систем управления персоналом важно использовать передовой опыт других предприятий по совершенствованию управления персоналом.

### **Библиографический список**

1. Разиньков, П.И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь: ТвГТУ, 2012. 196 с.
2. Разинькова, О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства / О.П. Разинькова. Тверь: ТвГТУ, 2006. 172 с.